

*Le problematiche esistenti
nella costruzione, messa in
campo e gestione dei
processi di valutazione.*

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



*Percorso di formazione rivolto ai
coordinatori pedagogici*

*Bologna 17 novembre 2010
a cura di Monica Savio*

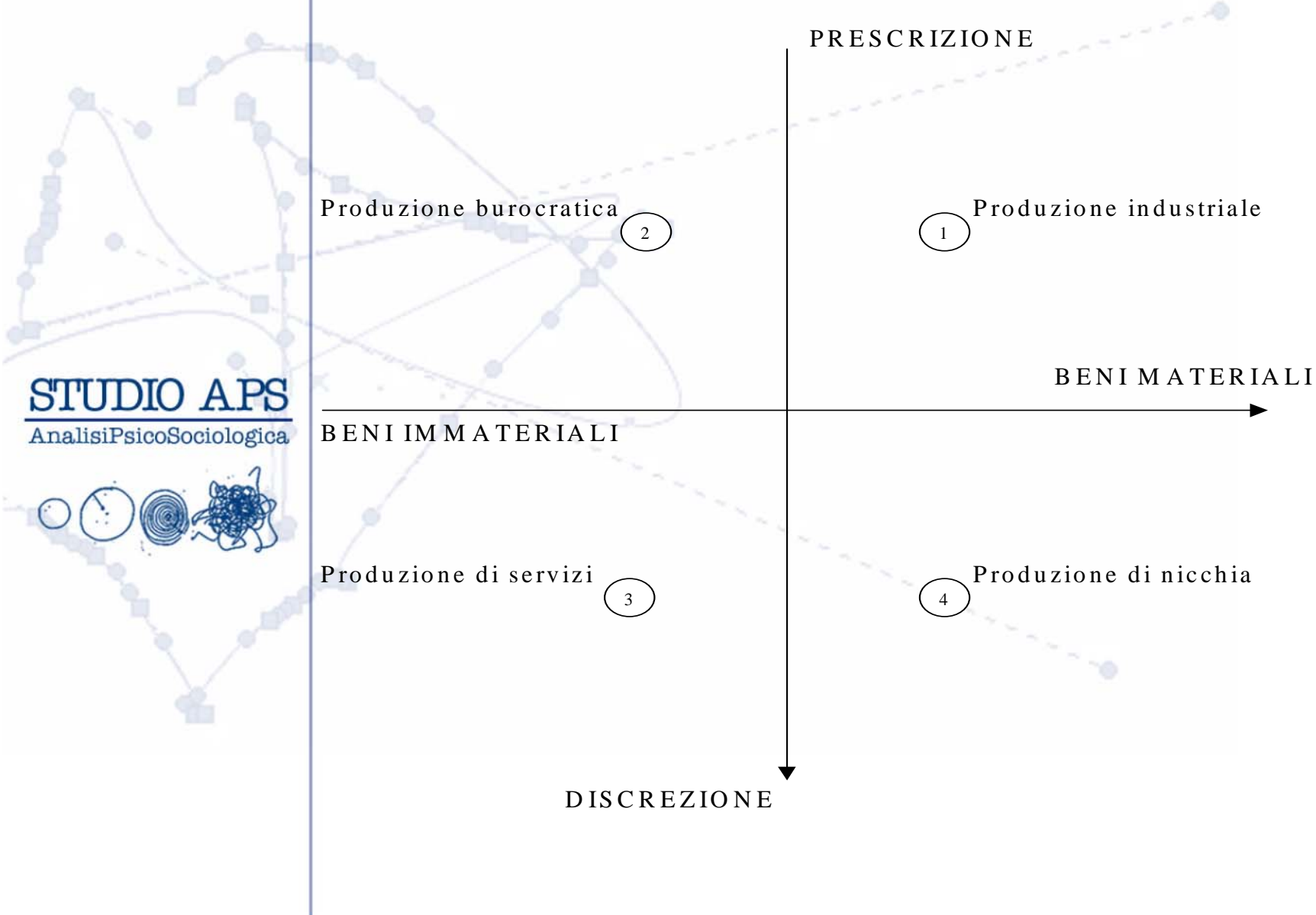
Concezioni di valutazione, idee di progettazione e funzione dei ruoli di autorità

- l'idea che abbiamo di valutazione è strettamente connessa all'idea che abbiamo di progetto
- l'approccio progettuale è legato alla matrice organizzativa
- la matrice organizzativa colloca i ruoli di autorità, ne orienta l'interpretazione e il segno
- il contesto in cui opera l'organizzazione influenza le concezioni progettuali, l'interpretazione dell'autorità, l'orientamento produttivo e valutativo

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



Una matrice per leggere l'orientamento produttivo



Presidiare il processo

- ✓ Cosa significa assumere un ruolo di responsabilità gestionale e di autorità nei processi di progettazione e valutazione?
- ✓ Quali sono le questioni critiche da presidiare?
- ✓ Quali sono le competenze e le attenzioni da mettere in campo
 - ✓ Gerarchia e autorità
 - ✓ Esercizio del controllo
 - ✓ Modalità decisionali
 - ✓ Visione dei problemi
 - ✓ Gestione dei conflitti
 - ✓ Visione della realtà
 - ✓ Integrazione
 - ✓ Valutazione

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



Tipologia 1

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- ✓ Standardizzata e ripetitiva
- ✓ Prevedibile
- ✓ Ruoli prescritti

RUOLI DI AUTORITA'

- ✓ Controllo dell'esecuzione
- ✓ controllo dell'adempimento prescritto
- ✓ controllo dei tempi e dei modi di produzione
- ✓ centralità decisionale

La valutazione è binaria o si o no, top down

PROBLEMI = Errori, non rispetto della prescrizione

INTEGRAZIONE : Assemblaggio, divisione funzionale e specializzazione, l'integrazione è problematica

PREMESSE COGNITIVE: La realtà è completamente conoscibile quindi controllabile e prevedibile, razionalità assoluta

STUDIO APS
Analisi PsicoSociologica



Tipologia 2

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:

- ✓ Il lavoro è organizzato attraverso iter procedurali
- ✓ I confini di ruoli sono definiti per norma
- ✓ La produzione è centrata sull'adempimento normativo
- ✓ Il cliente è percepito come periferico nell'organizzazione produttiva

RUOLI DI AUTORITY

- ✓ L'esercizio del potere dipende e deriva dall'applicazione corretta di norme e procedure
- ✓ IL Controllo avviene attraverso la verifica dell'adempimento normativo e del rispetto procedurale
- ✓ Le decisioni sono pre-definite rispetto agli ambiti di competenza

La valutazione è sul rispetto dell'adempimento top down

PROBLEMI = aspetti della realtà che attendono di essere normati, ricerca della norma idonea, attività di regolazione

PREMESSE COGNITIVE: La realtà può essere conosciuta individuandone le regole di funzionamento e normandole



Tipologia 3

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:

- ✓ Produzione intangibile
- ✓ Alto contenuto relazionale
- ✓ Alto livello di discrezionalità nell'interpretazione del lavoro
- ✓ Partecipazione del cliente

RUOLI DI AUTORITA':

- ✓ Controllo delle premesse
- ✓ Gestione della motivazione al lavoro
- ✓ Co-costruzione degli obiettivi produttivi
- ✓ Costruzione della decisione, decisionalità diffusa per ambiti
- ✓ Produzione di consenso organizzativo

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



Tipologia 3

*La valutazione costruisce senso è dialogica (soggetti),
processuale (tempi), circolare (retro azione)*

PROBLEMI = Occasioni per conoscere e ri-orientare la
produzione

INTEGRAZIONE: Attività processuale non lineare, tenere
assieme parti diverse, costruire scambio

PREMESSE COGNITIVE

La realtà è orientata attraverso le nostre azioni,
nell'organizzazione coesistono razionalità plurime che
contribuiscono a generare il contesto di lavoro ed il prodotto

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



Tipologia 4

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La produzione di beni ad alto contenuto tecnologico e ad elevato livello di individualizzazione della comporta la messa in campo di discrezionalità nei contenuti lavorativi e nell'interpretazione di alcuni.

La produzione è dotata di alti livelli di flessibilità in ragione della mutabilità del mercato e delle sue domande

Il cliente è un riferimento presente nella progettazione dei prodotti

RUOLI DI AUTORITY

L'autorità lavora sul controllo delle premesse che possono garantire sostegno alla flessibilità produttiva e all'innovazione tecnologica e di prodotto

Il potere deriva dalla competenza rispetto ai contenuti del lavoro

PREMESSE COGNITIVE

La realtà è in continuo movimento, cogliere i segnali di cambiamento permette di accompagnare i mutamenti che intervengono e di sviluppare capacità di conoscenza innovativa dei fenomeni



Le fonti di legittimazione dell'autorità

- ✓ **La tradizione**
(aspetti "ascrittivi")
- ✓ **Il carisma**
(doti personali)
- ✓ **La norma**
(dimensioni formali)
- ✓ **La competenza**
(aspetti "acquisitivi")

Una sola?

Un mix

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica



La dimensione relazionale dell'autorità

AUTORITA' ATTRIBUITA

⇒ legittimazione formale

AUTORITA' ASSUNTA

⇒ assunzione di responsabilità e potere d'azione

AUTORITA' RICONOSCIUTA

⇒ legittimazione sostanziale

STUDIO APS
Analisi PsicoSociologica



La dimensione relazionale dell'autorità

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------|---|---|---|---|
| ATRIBUITA | + | - | + | + |
| ASSUNTA | - | + | + | + |
| RICONOSCIUTA | - | + | - | + |



La dimensione relazionale dell'autorità

1. Ad un basso livello di assunzione delle responsabilità attribuite formalmente, può corrispondere un basso livello di riconoscimento e quindi di legittimazione sostanziale dell'autorità.
2. Quando i livelli di responsabilità gestiti non corrispondono alle posizioni formali, ma essendo positivamente incisivi sulla realtà lavorativa incontrano riconoscimento. L'assenza di attribuzione formale può portare a limitare il potere d'azione di questa autorità. (Es. Funzioni di responsabilità che non corrispondono ad inquadramenti formali)



Dimensione relazionale dell'autorità

3. La capacità di rappresentarsi la propria autorità è scarsa in termini relazionali, la si assume per quanto si riesce e interessa non in relazione alle necessità dell'organizzazione e delle persone, è un'autorità che rischia di non essere "vista" e quindi non riconosciuta o di ottenere riconoscimenti e legittimazioni parziali.
4. Una coincidenza positiva tra attribuzione, assunzione e riconoscimento dell'autorità rappresenta la situazione più incisiva per l'organizzazione, dove l'assunzione delle funzioni gestionali dell'autorità è efficace nel rappresentare gli oggetti di lavoro ed accompagnare le persone .



Presidiare il processo

- ✓ I tempi della valutazione
- ✓ I soggetti coinvolti
- ✓ gli oggetti della valutazione

STUDIO APS
AnalisiPsicoSociologica

